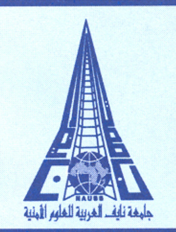


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University for Security Sciences

كلية التدريب

قسم البرامج التدريبية

الدورة التدريبية

التنظيم والإدارة الرياضية

خلال الفترة من

٢٩/١٠-٤/١١/١٤٢٨هـ الموافق ١٠ - ١٤/١١/٢٠٠٧م

الأسس العامة في التنظيم والإدارة الرياضية

إعداد

الاستاذ الدكتور/ عبداللطيف إبراهيم بخاري

الرياض : ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م

كلمات للتأمل

- ليس أكثر ظلماً ـ من معاملة المختلفين معاملة واحدة



- أجمل ما في أي كتاب هو ما يثيره / وليس ما يحتويه من أفكار

اليابانيون قد يتخذوا قراراً خاطئاً ... ولكنهم يعملوا على تنفيذه بشكل صحيح

ما هي الإدارة الرياضية ؟

- ما هي أهم مخترعات العصر وما هي أهم الإنجازات البشرية من وجهة نظرك ؟
  - هل هي السيارات أم الطائرات أم تكنولوجيا المعلومات
  - هل هي المضادات الحيوية أم التطعيم ضد الأمراض الخطيرة
  - هل هي النيترون أم الطاقة النووية أم الصواريخ اللوجستية
  - هل هي الساعات الرقمية أم قياسات الطاقة البدنية
- صحيح أن كل هذه المخترعات كانت لها الفضل على البشرية .. ولكن كل الفضل للإدارة التي جعلت تلك المخترعات تستمر وتنمو ...

ما هي الإدارة تعريفها

- يمكن تعريف الإدارة بأنها مزيج من الرؤى الواعية بيئات العمل المنظمة والمريحة
- المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ورؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون بأفضل الطرق وأرخصها
- مجموعة الجهود لكل أعضاء المشروع في سبيل الوصول للهدف
- التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة
- تنفيذ الأعمال من خلال الأشخاص

خصائص الإدارة

- الإدارة هي علم وفن
- نستشعرها في شتى مناحى الحياة
- تتواجد في كل مكان وكل زمان
- تستخدم بواسطة كل البشر
- تحقق أهداف متنوعة من خلال وبواسطة الأشخاص
- أساسها يعتمد على محورين الأعمال والناس
- الناس والأعمال عنصر فعاليتها
- تتكون من خمس عناصر
  - البرامج ، القادة ، المنشئات ، الميزانيات ، المستفيدون

معايير نجاح الإدارة

- ثقافة المؤسسة
- تمكين الموظفين
- الحوافز والمكافآت
- تفويض السلطات
- بناء شبكة علاقات ناجحة
- الإرشاد والتوجيه

مفهوم المدارس الإداريـة

يقوم مفهوم المدارس الإدارية على محورين هامين يشكلان عصب الإدارة

المحور الأول :

العمل (المهام) . ونقصد به العمل المباشر الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وتنفيذه

ونرمز له : ع

المحور الثاني :

العاملين (الناس) . ونقصد بهم الموظفين المعنيين بتنفيذ العمل المباشر ونرمز له : ن

توضيح الأنواع التسعة للفكر الإداري

ع + ن + : يعني اهتمام زائد من الإدارة بالعمل والناس	ع - ن- : يعني عدم أو قلة اهتمام من الإدارة بالعمل والناس	ع ن : يعني اهتمام متوازن ومعقول من الإدارة بالعمل والناس
ع - ن + : يعني قلة اهتمام بالعمل مع اهتمام زائد بالناس	ع + ن - : يعني اهتمام عالي بالعمل واهتمام ضئيل بالناس	ع - ن : اهتمام ضئيل بالعمل واهتمام متوازن بالناس
ع + ن : اهتمام زائد بالعمل واهتمام متوازن بالناس	ع ن - : اهتمام متوازن بالعمل مع عدم اهتمام بالناس	ع ن + : اهتمام متوازن بالعمل مع اهتمام زائد بالناس



النظام الإداري لكل المؤسسات
العمليات
الإداريـة
المدخلات
المخرجات
التغذية الخارجية الراجعة



محتوى عناصر المؤسسات الإدارية

المدخلات
موارد بشرية

موارد مادية

موارد مالية

العمليات
عمليات إدارية

الإدارة الفعلية

عمليات الإنتاج

المخرجات
التصنيع

التصدير

الإنتاج

التغذية الراجعة
الانطباعات

التقييم

الانتقادات


خصائص العمليات الإدارية
شاملة وعامة
متداخلة ومترابطة
مطلوبة وتمارس في جميع التنظيمات الإدارية
لا تخضع للحدود الزمانية والمكانية
تمثل مبادئ إرشادية للمديرين
جميع المديرين يمارسونها


الأنماط الإدارية
سائبة
تسلطية
ديمقراطية
الحقوق العلمية والفكرية محفوظة للدكتور عبداللطيف بخاري
أسس الإدارة الرياضية

العمليات الإدارية

- نقصد بها الوظائف الإدارية الضرورية في كل المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة والتي يمارسها المدراء على وجه التحديد وكافة الموظفين على وجه العموم. وتتكون من
- التخطيط
- التنظيم
- التوجيه
- الرقابة
- اتخاذ القرارات



- متداخلة ومترابطة
- مطلوبة وتمارس في جميع التنظيمات الإدارية
- شاملة وعامة
- لا تخضع للحدود الزمانية والمكانية
- تمثل مبادئ إرشادية للمديرين
- جميع المديرين يمارسونها
- تتشكل منها وظائف الإدارة

التخطيط



مفهوم التخطيط

التخطيط كما لخصه بيتر دراكر :

١) أين نحن الآن ؟

٢) أين نريد أن نذهب ؟

٣) كيف سنصل إلي هناك ؟

- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها
- تحديد الوقت الذي يتم فيه التنفيذ
- تحديد المصادر المراد استخدامها
- تحديد الأطراف اللازمة للإنجاز

واجبات التخطيط

- تحديد وتوضيح الأهداف
- التنبؤ وتقدير مجريات الأمور حاضراً ومستقبلاً
- تهيئة الظروف المناسبة للعمل
- اختيار وتحديد الواجبات اللازمة لتنفيذ الأهداف
- تحديد السياسات
- اختيار خطة العمل
- تحديد خطة التنفيذ

أنواع التخطيط

١) طويل المدى (استراتيجي)
٢) قصير المدى
٣) تخطيط سنوي
٤) تخطيط فصلي
٥) تخطيط اسبوعي
٦) تخطيط يومي
٧) تخطيط الوحدة
٨) تخطيط المهمة

١) الخطط الاستراتيجية
٢) الخطط الخمسية
٣) خطط الإنتاج
٤) خطط التسويق
٥) الخطط الإنتاجية
٦) خطط الأداء
٧) خطط التطوير
٨) خطط المهام والمشاريع

التنظيم

التنظيم بمفهومه البسيط هو: وضع الأشخاص والأشياء المناسبة في أماكنها المناسبة



مفهوم التنظيم

التنظيم يعني :

١) توزيع العمل على الأفراد بناءً على :

طبيعة العمليات المطلوبة ،

العناصر والامكانات المادية المتوفرة

تحديد قدرات ومهارات الأفراد

٢) تحديد السلطات وتفويضها للأفراد

٣) تحديد العلاقات بين الأفراد والأقسام

واجبات التنظيم

١) تقسيم العمل

٢) تجميع الواجبات المتشابهة في وحدات تنظيمية

٣) تحديد الوظائف المطلوبة

٤) اختيار الأفراد وتعيينهم في الأماكن المناسبة

٥) تفويض الأفراد

٦) توفير التسهيلات والإمكانات البشرية والمادية

٧) إعادة التنظيم كلما دعا الأمر على ضوء النتائج

التوجيه التوجيه

التوجيه التوجيه

التوجيه التوجيه

التوجيه التوجيه

مفهوم التوجيه

مراقبة تنفيذ الأداء بحيث يتمشى مع الأهداف

توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التعليمات والأوامر

الاتصالات

واجبات التوجيه

١) الاتصال بالمرؤوسين لشرح الأهداف المطلوب تحقيقها

٢) دفع وتحفيز الأفراد للعمل

٣) إرشاد المرؤوسين لضرورة الالتزام بالمعايير المحددة

٤) إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم وشكواهم

٥) اعتماد مبدأ العدالة في المكافأة والجزاء

٦) العمل على تطوير قدرات ومهارات الأفراد وإنتاجهم

٧) مراجعة السياسيات على ضوء النتائج الرقابية

الرقابة

الرقابة

الرقابة

الرقابة

الرقابة



مفهوم الرقابة

مراقبة تنفيذ العمل بحيث يتمشى مع الأهداف

مراقبة مستوى الأداء وفقاً للمعايير

مراقبة الكيفية التي يتم بها تنفيذ العمل

مراقبة الإجراءات البديلة إذا انحرف العمل عن الأهداف

واجبات الرقابة

١) وضع وتصميم المعايير الرقابية

٢) تعريف المسئولين عن العمل بهذه المعايير

٣) مراقبة تنفيذ العمليات

٤) مقارنة النتائج بالمعايير والخطط

٥) اكتشاف وتصحيح الانحرافات والأخطاء

٦) تعديل السياسات الإدارية على ضوء النتائج

اتخاذ القرارات

صنع القرارات

اتخاذ القرارات

صنع القرارات

خطوات اتخاذ القرار

١) ما الذي يحدث إن لم أتخذ القرار
٢) ما الذي يحدث إن اتخذت القرار
٣) ما علاقة هذا القرار بالعمليات الإدارية والعاملين
٤) تجميع كافة المعلومات ذات العلاقة
٥) تحليل المعلومات الواردة واختيارها
٦) تصنيف المعلومات ودرجة أهمية القرار
٧) الاستمرار أو عدم الاستمرار
٨) وضع البدائل والاختيارات
٩) تقييم البدائل واختيار الأمثل
١٠) اتخاذ القرار والحل المناسب
١١) وضع خطة تنفيذ القرار
١٢) تنسيق القرار وترويجه
١٣) التطبيق والتقييم ومتابعة التنفيذ

تساؤلات تساعد في صنع القرار الجيد

- ماذا ؟
  - ماذا حدث أي بعد من العمل أو الحياة تقع فيه المشكلة
- أين ؟
  - أين تحدث المشكلة في أي جزء أو في أي قسم
- من ؟
  - من يهتم بالمشكلة أنت فقط أم هناك من يهتم غيرك
- متى ؟
  - متى حدثت المشكلة
- لماذا ؟
  - لماذا تحدث المشكلة وتحت أي ظروف

كيف نضمن تنفيذ القرارات

- كن منطقياً في القرارات
- راع عوامل البيئة وقيم البلد
- فكر في مدى تأثير القرار على الآخرين
- أحصل على الاستشارة اللازمة من آخرين
- تعرف على الإمكانات المتاحة والمتعلقة بالقرار
- توقع النتائج المحتملة من القرار
- راجع القرار قبل إصداره وأسأل هل هو الأمثل
- عالج السلبيات التي قد يحدثها القرار

خصائص شخصية في صانع القرار

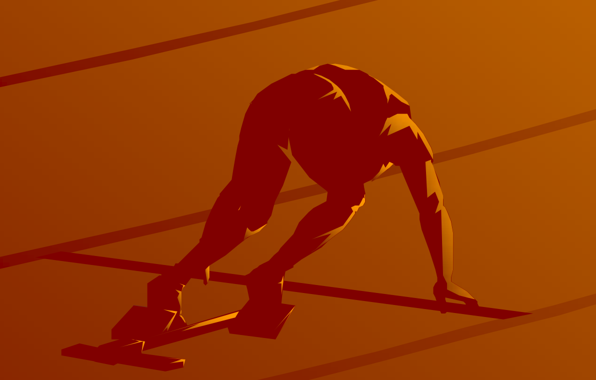
- المركز الوظيفي
- المركز الاجتماعي
- الخبرة الإدارية والقيادية
- المؤهل العلمي والتعليمي
- القدرات الشخصية
- التدريب الإداري المتخصص

المهارات الإدارية

- ونقصد بها المهارات والقدرات المكتسبة في السلوكيات الإدارية التي يتمتع بها الفرد . وقد جمعتها من العديد من الكتب . وهي ستة مجموعات . وكل مجموعة من الستة تحتوي على العديد من المهارات والقدرات المتجانسة والملائمة للمجموعة .

أنواع المهارات الإدارية

- مجموعة المهارات الفنية
- مجموعة المهارات الشخصية
- مجموعة المهارات الفكرية
- مجموعة المهارات الإنسانية
- مجموعة المهارات التشخيصية
- مجموعة مهارات الدمج





تم بحمد الله